



# Marketing: Um Aspecto Despercebido nas Operações de Informações

Capitão Stoney Trent, Exército dos EUA e  
Capitão James L. Doty III, Exército dos EUA

**D**ERROTAR as formações do inimigo no campo de batalha é simplesmente a primeira e, frequentemente, a mais fácil fase de uma operação militar. O êxito completo (cumprir os objetivos políticos da Autoridade do Comando Nacional) depende da ocupação após um conflito de alta intensidade bem-sucedida, na qual a população começa a aceitar a nova situação de relacionamento. Em todas as fases, é essencial entender e influenciar a população para reduzir os custos da vitória, em termos de vidas, dólares e tempo. Ao longo dos últimos 100 anos, o Exército dos EUA teve níveis variados de êxito em influenciar a população das nações oponentes. Em Cuba, nas Filipinas, na República Dominicana, na Itália, na Alemanha, no Japão, na Coreia, no Vietnã, em Granada, no Panamá, na Somália, na Bósnia e no Kosovo, obtivemos toda a gama de resultados, desde o êxito completo até o fracasso total. Ao reconhecer a necessidade de conquistar os corações do povo, o Exército começou a enfatizar as Operações de Informações (Op Info) em todos os desdobramentos. Essas operações são uma parte da campanha do Exército para realizar a superioridade de informações durante um conflito. A superioridade de informações é “a vantagem operacional derivada da habilidade de coletar, processar e disseminar um fluxo ininterrupto de informações enquanto explora ou nega a habilidade do inimigo de fazer o mesmo.”<sup>21</sup> Segundo a Manual de Campanha 3-0 do Exército dos EUA, Operações (*U.S. Field Manual 3-0, Operations*), as operações de informações são “ações realizadas para influenciar o processo da tomada de decisões, as informações e os sistemas de informações de outrem, enquanto protegemos as nossas próprias informações e sistemas de informação.”<sup>22</sup>

O conceito de influenciar o processo da tomada de decisões das forças inimigas ou da população local não é novo. Desde a Segunda Guerra Mundial, o pessoal das operações psicológicas (Op Psico) norte-americanas vêm tentando disseminar mensagens e influenciar as forças inimigas ou as populações locais.<sup>3</sup> A propaganda, que é a tentativa de influenciar as forças inimigas e as populações civis por meio de mensagens, tem sido empregada, durante séculos, pelas nações em guerra. Os americanos têm uma visão negativa da propaganda, por ela já haver sido empregada por seus ex-inimigos como a Alemanha nazista, o Vietnã do Norte, o Japão imperial e a União Soviética. Mesmo assim, a propaganda, as Op Psico e as Op Info procuram atingir o mesmo objetivo: influenciar a audiência escolhida para que ela tome uma decisão favorável ao requerente. O que é novo na área de Op Info é a integração do plano para influenciar as forças inimigas e as populações locais dentro de um maior esforço para alcançar uma vantagem operacional por meio do controle do fluxo de informações.

Os desafios recentes no Iraque acentuam a dificuldade de desenvolver e sustentar uma campanha de Op Info eficaz. É irônico o fato de as Forças Armadas dos EUA serem incapazes de adequadamente integrar e executar, com êxito, as campanhas de Op Info; afinal, os americanos vivem numa sociedade dominada por comunicações de marketing. Desde as intermediações em favor de políticos até os anúncios comerciais, as organizações influenciam as decisões dos americanos. As operações de informações têm o mesmo objetivo que as comunicações de marketing: influenciar uma audiência escolhida para responder favoravelmente a uma mensagem. Porque ambos

Op Info e marketing tentam extrair respostas físicas bem como psicológicas, os dois devem empregar métodos semelhantes. As Forças Armadas dos EUA devem aproveitar o grande talento criativo na área de marketing existente na América e implementar um enfoque mais completo no planejamento e execução das operações de informações.

Nas organizações como a 1ª Div Blindada, 1ª Div Inf e 4ª Div Inf, os oficiais do estado-maior de artilharia de campanha, supervisionados pela S3/E3, são responsáveis pelas operações de informações.<sup>4</sup> Isso ocorre porque os estado-maiores planejam as operações de informações da perspectiva de seleção de alvos. Na verdade, o ciclo de decidir, detectar, realizar e avaliar a escolha de alvos é semelhante ao processo empregado por muitas agências de propaganda: descobrir, definir, planejar e realizar. Não obstante, o Exército não proporciona o treinamento para os oficiais que planejarão, coordenarão e executarão sua versão de uma campanha de marketing bem-sucedida. Até os selecionados para a especialidade de carreira de Op Info não são exigidos possuir treinamento de marketing, embora os oficiais dessa especialidade do Componente da Reserva “com a experiência civil na tecnologia e gerenciamento das informações, comunicações, marketing, comportamento organizacional ou outras especialidades relacionadas às operações de informações sejam um recurso valioso para o exército.”<sup>5</sup> Embora a Publicação 525-69, Treinamento e Doutrina do Exército dos EUA, *Conceito para as Operações de Informações (U.S. Army Training and Doctrine Pamphlet 525-69, Concept for Information Operations)*, recomende que todos os oficiais recebam “treinamento em Op Info” nas escolas de adestramento para oficiais, não refere aos recursos adicionais necessários para o treinamento de Op Info e enfatiza as habilidades em tecnologia e informática em vez das habilidades complexas dos peritos de marketing — desenvolvimento de mensagens e disseminações especializadas.<sup>6</sup>

No nível estratégico, o Exército estabeleceu o 1º Comando de Operações de Informações (Terrestres — T) para apoiar os comandos combatentes numa variedade de especialidades de Op Info, incluindo a segurança das operações, Op Psico, guerra eletrônica, dissimulação militar, assuntos civis e relações públicas.<sup>7</sup> Embora abranja toda a área de superioridade das informações, o 1º Comando de Operações de Informações (T) omitiu integrar as especialidades principais que resultariam em planos bem-sucedidos para Op Info que são “orientadas para a missão e adequadamente desenvolvidas.”<sup>8</sup> Aos oficiais que desejam se especializar nas operações de infor-

mações são oferecidas oportunidades de educação superior, mas só em sistemas de informação e ciência da computação. Essas áreas proporcionam as habilidades técnicas necessárias para unir as Op Info ao esforço mais amplo de superioridade de informação, mas não são tão benéficas para ajudar no desenvolvimento das campanhas de Op Info elaboradas para as diversas populações. Dentre o material que descreve o valor de Op Info ou seus oficiais, não há menção a educação ou habilidades de marketing.<sup>9</sup>

As operações de informações são comunicações de marketing. Uma análise dos livros escolares de marketing revelam que os quatro aspectos básicos do marketing são o produto, preço, promoção e localização.<sup>10</sup> Como expressado pelo Exército, as Op Info começam e terminam com um plano de promoção superficial (pontos para serem transmitidos aos soldados e líderes, relações públicas e locais de propaganda) dirigido para um lugar particular (bairro ou líder civil). O plano falha ao não considerar qual “produto” está sendo “vendido,” e a qual “preço para o consumidor.” Também, outros perceberam a importância de considerar o custo relativo ao apoio das operações dos EUA.<sup>11</sup> Uma boa maneira para esclarecer a natureza do “produto” do Exército é considerar a missão dos EUA como uma “marca” que vai trazer certos benefícios para a audiência selecionada se essa audiência escolher comprá-la.

## **A Missão dos EUA como uma Marca com um Custo**

Na terminologia de marketing, uma marca é o resumo de todas as percepções sobre os produtos, funcionários, organização e outras coisas que são criadas pelo marketing. Segundo o Professor Terry Paul, “uma marca forte é mais o resultado do que a causa de um bom marketing.”<sup>12</sup> Uma marca significa uma promessa para os consumidores, obrigando as empresas a se dedicarem meticulosamente para cumpri-las. Os EUA já possuem uma forte marca registrada no mundo inteiro. A população mundial já possui uma grande percepção, algumas vezes boas outras vezes más, sobre a marca EUA. As Forças Armadas dos EUA devem entender essas percepções e se esforçar para explorar as suas vantagens (aspectos mais positivos) e minimizar suas desvantagens (aspectos negativos). Nos círculos de marketing civis, isto é conhecido como “alavancar uma marca.”<sup>13</sup>

Várias maneiras podem ser adotadas para alavancar a marca dos EUA numa operação militar. Podemos estender a marca americana às organiza-

ções patrocinadas pelos EUA, tais como as forças de segurança ou firmas de engenharia civil que, embora possuam sua própria identidade, consistentemente apóiam as promessas da missão dos EUA. Contudo, devemos lembrar que a missão dos EUA poderá ser posta em risco pelo comportamento de seus afiliados que ajam de maneira inconsistente com as promessas americanas, do mesmo modo que as reputações das corporações podem ser prejudicadas pelas ações dos seus associados.

Quando possível, as forças dos EUA devem trabalhar juntas com as organizações civis ou governamentais que já estabeleceram sua própria credibilidade dentro da região, incluindo os governos não-locais que possuem uma reputação melhor do que os EUA. Em contrapartida, os EUA devem autorizar o uso da sua marca para as organizações que apóiem as operações ou ideais dos EUA. Por exemplo, o dono de uma loja que permita às minorias fazerem compras no seu estabelecimento pode receber um credenciamento por meio de uma autorização das forças da coalizão para colocar na sua vitrina, bem como um contrato de abastecimento do governo, em reconhecimento à sua cooperação.

Em marketing, o preço do produto é uma consideração importante. O preço associado a uma determinada marca compara a sua qualidade e status com as outras marcas concorrentes.<sup>14</sup> Um hábil profissional de marketing é consciente dos produtos concorrentes entre os quais um consumidor pode escolher. Embora a marca dos EUA possa oferecer muitos benefícios, seu custo pode ser demasiadamente alto. No Iraque, por exemplo, o preço para apoiar a marca dos EUA, em toda a sua extensão, parceiros e os grupos autorizados pelo governo é potencialmente a morte. As operações de informações, como o marketing, deverão achar uma maneira para vender um produto com um preço tão alto assim. Um plano eficaz pode incluir mensagens que salientam a relação custo-benefício de cada produto, comparando a marca dos EUA com outras marcas (por exemplo, a marca terrorista), apelando para o desejo do consumidor de optar por um produto de prestígio. Para ter êxito em marketing a marca dos EUA, que é muito cara, deve-se entender as percepções e objetivos do cliente.

## Entender o “Cliente”

Uma operação de informações pode ser vista como a venda de uma missão (como a presença dos EUA no Iraque) para a população local. Uma estratégia de marketing sólida deve compreender primeiro o mercado selecionado, ou seja, os clientes. Da mesma maneira, uma operação de informações

bem-sucedida deve começar com um entendimento do povo que está tentando influenciar. Para as forças armadas, os civis e líderes de negócios são semelhantes aos consumidores domésticos e compradores de negócios. O consumidor doméstico geralmente se preocupa apenas com a sua casa e é significativamente mais emocional ao tomar uma decisão. O comprador de negócios e o líder civil representam uma organização e fazem consultas com peritos e associados. Os dois compradores comparam os benefícios de cooperar com múltiplas entidades. Quando perseguem seus objetivos, os líderes e habitantes locais podem consorciar com ambos os EUA e seus adversários. Não obstante, só farão negócios com quem lhes trouxer vantagens.

Uma deficiência significativa nas operações militares continua sendo o conhecimento insuficiente

***O conceito de influenciar o processo da tomada de decisões das forças inimigas ou da população local não é novo. Desde a Segunda Guerra Mundial, o pessoal das operações psicológicas (Op Psico) norte-americanas vêm tentando disseminar mensagens e influenciar as forças inimigas ou as populações locais.***

sobre a população local e como influenciá-la. As unidades de combate e as seções de inteligência da 1ª Div Blindada e a 3ª Div Inf deslocaram para o Iraque com estudos sobre o país anteriores a 1991, utilizados na Operação *Desert Storm*.<sup>15</sup> Esses estudos incluíram somente informações gerais sobre a população. Simplesmente não existiam informações bem-desenvolvidas sobre as tribos, tais como sua motivação, líderes, inter-relacionamentos nem mesmo até as localizações gerais.

As campanhas de marketing bem-sucedidas começam com uma pesquisa completa para identificar as tendências do consumidor. Exatamente como a inteligência militar utiliza muito do seu tempo avaliando os múltiplos aspectos das organizações ameaçadoras, devemos tentar nos esforçar para coletarmos os dados úteis do mercado sobre a população escolhida como alvo das Op Info. No mínimo, isso inclui a identificação dos segmentos do mercado e seus líderes, seus objetivos, motivações,

expectativas e rotinas diárias. Embora exijam mais pessoal e mais tempo, a realização de pesquisas e a cooperação de profissionais de marketing bem-sucedidos na região podem significar a diferença entre um grande fracasso e o êxito de uma campanha de propaganda. Para nos mantermos informados sobre as mudanças do mercado, devemos continuar avaliando o consumidor ao longo do tempo.

As campanhas de marketing bem-sucedidas utilizam as emoções, e as marcas fortes têm boas histórias. Os estudos psicológicos mostram que pessoas lembram-se melhor dos detalhes quando recebem as informações na forma de uma história.<sup>16</sup> A história proporciona um suporte para a apreensão e é facilmente transferível. Até nas sociedades ocidentais, as pessoas dependem mais de seus relacionamentos pessoais e familiares do que na mídia tradicional para adquirir informações sobre ideais e aquisições. Nos EUA, a pessoa normal compartilha uma experiência ruim com pelo menos 25 outras pessoas. Este fenômeno é amplificado nas sociedades muçulmanas, que dependem até mais nas tradições de contar histórias.<sup>17</sup> Infelizmente, as histórias e os apelos à emoção aplicáveis aos consumidores americanos são frequentemente nebulosos, confusos ou têm o efeito oposto em outras culturas. É essencial achar a história certa para entregar ao povo certo.

## Os Pontos de Contato e a Consistência

Tudo que uma organização faz exprime uma mensagem e, em muitos níveis, o conteúdo da mensagem depende da fonte e do destinatário. Por isso, o vendedor deve priorizar seus esforços para que possa comunicar a mensagem certa para a pessoa certa. Os pontos-chave onde uma organização interage com seus clientes são conhecidos como os pontos de contato.<sup>18</sup> Ao analisar as necessidades da população local, podemos identificar os pontos de contato intrínsecos (interação com patrulhas) e pontos de contato iniciados por cidadãos (queixas contra o serviço público). Embora as Op Info devam maximizar a eficácia dos pontos de contato planejados e criados pelas forças armadas (anúncios, comunicados da mídia, pronunciamentos públicos), apenas a comunicação consistente e o comportamento certo do soldado influenciarão positivamente os pontos de contato espontâneos. O comportamento do soldado é muito importante porque representa para a população como as forças armadas estão sendo empregadas.

Assim como o pensamento estratégico sólido, aplicado consistentemente desde o planejamento até a divulgação e até as vendas, é essencial para criar

uma marca forte, a consistência, a sensibilidade e a criatividade são as chaves para obter e manter a credibilidade nas operações militares. A consistência gera os relacionamentos positivos; uma imagem exterior unificada reflete a estabilidade interna de uma organização. A consistência deve ser mantida nos níveis tático e estratégico. No nível tático, as mensagens dirigidas para a mesma audiência selecionada devem ter o mesmo estilo e tom. Por exemplo, tanto uma mensagem direcionada aos recrutas potenciais dos insurgentes, quanto outra dirigida aos guerrilheiros atuantes, devem desencorajar a resistência. Pode-se mostrar aos recrutas potenciais uma mensagem de esperança e prosperidade, enquanto pode-se enviar aos guerrilheiros uma mensagem sobre a inutilidade de resistir. Contudo as duas mensagens devem possuir caráter, posicionamento e identidade semelhantes. Seriam taticamente específicas para cada alvo selecionado, mas estrategicamente semelhantes.

As operações de informações não são empreendimentos triviais para um exército que opera em uma grande área habitada por pessoas diversas. Até mesmo nos altos escalões, cujo pessoal habilitado pode elaborar um plano estrategicamente consistente, a distância entre eles e o terreno, onde as unidades subordinadas operam, frequentemente resultam em mensagens ineficazes ou não-sincronizadas. Por exemplo, um batalhão em Kosovo viu-se inesperadamente surpreendido por uma enxurrada de pedidos dos habitantes locais exigindo assistência para a construção que fora prometida na televisão. No entanto, o batalhão não fora financiado nem equipado para realizar a construção. Além do mais, a primeira vez que ouviu sobre o tal plano foi por meio da população local.<sup>19</sup> A inabilidade do alto escalão em coordenar com a unidade da área diminuiu a eficácia da campanha de Op Info e reduziu a legitimidade do esforço da coalizão.

O desafio de alcançar a consistência torna necessária a descentralização de algum planejamento e execução de Op Info, requerendo que os escalões inferiores tenham habilidades superiores. As unidades vizinhas que desenvolvem mensagens e procedimentos operacionais diferentes confundem os cidadãos locais, que vêem todos os soldados como a mesma “marca dos EUA.” Os planejadores de Op Info devem considerar os efeitos das suas mensagens para muitos consumidores diferentes e assegurar que uma mensagem, num nível ou numa área, conflita o mínimo possível com as mensagens em outros níveis ou em outras áreas. Promulgar mensagens contraditórias ou fazer promessas que não podem ser

cumpridas solapa a credibilidade.<sup>20</sup> Isso aconteceu quando a mídia internacional prometeu aos iraquianos a segurança e a estabilidade que as forças locais não estavam capazes de proporcionar. As más experiências dos iraquianos com os saques, assassinatos, e seqüestros foram reforçadas pelas mensagens de marketing anti-EUA que enfatizaram a ilegitimidade da campanha das forças da coalizão. O resultado foi uma falta de confiança nas mensagens da coalizão. O escândalo na prisão de Abu Ghraib também foi explorado, ampla e habilmente, pelos oponentes dos EUA. Um exemplo foi vestir os reféns com macacões alaranjados para imitar o tratamento dispensado pelos americanos aos detentos.

## O Planejamento e Execução da Comunicação Social

Por muito tempo o Exército tem utilizado os meios de comunicação de massas (rádio, imprensa, e televisão) para apoiar as operações, mas semelhante àqueles que se dedicam ao marketing comercial, o Exército deve começar a se afastar da comunicação de massas para a mídia mais especializada. Com a tecnologia, as mensagens podem ser especialmente elaboradas para interagir, reduzindo risco de transmitir mensagens conflitantes aos consumidores. As operações de informações devem empregar novas formas de comunicação. É completamente errônea a idéia generalizada de que as sociedades do Terceiro Mundo são ignorantes nem têm acesso a múltiplas fontes de mídia. Na verdade, começaram a desconfiar das fontes da comunicação de massas, devido ao seu controle estatal. Os sites interativos da internet e os CDs ou DVDs grátis podem disseminar as mensagens para os alvos identificáveis e permitir a comunicação recíproca entre a organização e o alvo.

Uma campanha de Op Info deve começar com um entendimento do mercado alvo. A maior parte do mundo percebe os EUA como arrogantes, pró-grandes negócios, perigosos para as culturas locais e pró-Israel.<sup>21</sup> Esta reputação não é um obstáculo insuperável, mas tem que ser considerada. A história recente proporciona muitos exemplos de companhias bem-sucedidas que tinham imagens públicas ruins, mas ainda cresceram e obtiveram êxitos (por exemplo, Halliburton, R.J. Reynolds e Wal-Mart).

Muitos acreditam que o Ocidente pode resolver todos os problemas com facilidade e eficiência. Tal expectativa pode solapar a legitimidade dos EUA e a confiança rapidamente desmorona quando o público não vê ações nem resultados. Os iraquianos percebem a incapacidade de resolver rapidamente os

problemas locais mais como uma prova de que os EUA não tencionam resolvê-los, do que como uma evidência da sua própria (iraquiana) dificuldade. Em termos de Op Info e marketing, essa realidade exige um plano de comunicação social de boa qualidade que é integrado, introspectivo, interativo e criativo — um plano mais amplo e complexo do que os estado-maiores militares são capazes de gerar ou supervisionar.

## O Aproveitamento das Comunicações de Marketing Integradas pelos Insurgentes

As Op Info conduzidas recentemente pelos insurgentes no Iraque mostram que as idéias são mais importantes que os recursos para o sucesso de uma campanha de Comunicação de Marketing Integrada. Em julho de 2004, a *National Public Radio* — *NPR* relatou o emprego de DVDs e CDs pelos grupos insurretos para aumentar o apoio público, o recrutamento e o financiamento: “Com a intenção de apelar diretamente aos iraquianos comuns, os insurretos estão evitando a mídia normal e empregando as formas convincentes de marketing direto. Os vídeos mostrando os insurretos no ataque, os iraquianos feridos (aparentemente por danos colaterais da agressão dos EUA) e os detidos encapuzados na prisão de Abu Ghraib são revestidos com cantos e músicas religiosas e patriotas estimulantes. As versões anteriores desses produtos eram bastante grosseiras. Nos últimos meses, a qualidade da produção já melhorou, atingindo um nível de uma transmissão profissional. Ao integrar os operadores de câmaras nas suas operações, demonstram o emprego experiente de câmaras e aparelhos de audição. Embora um observador militar com mais experiência perceba as falhas táticas e técnicas demonstradas (disparos a esmo, armamento sem manutenção, e pequenas unidades taticamente deficientes) por parte dos insurretos armados, essas são imperceptíveis para o mercado selecionado, que foi chamado de ‘Mercado Jihad.’ O dinheiro e os recrutas obtidos no Iraque e no exterior, devido a esse aparente bom desempenho e êxito, torna evidente que o sucesso na campanha das informações é muito mais importante do que o verdadeiro sucesso no combate tático.”<sup>22</sup>

Desde o início da ocupação do Iraque, os EUA têm tentado realizar sua própria campanha de Op Info, utilizando a mídia tradicional (panfletos e redes de televisão e rádio financiados pelos EUA). O relato da *National Public Radio* ilustra que infelizmente os iraquianos não confiam nas fontes tradicionais da mídia: “O fato de a verdade ter sido negada aos

iraquianos por tanto tempo, eles agora procuram a internet para descobri-la. Um taxista declarou que não entra nos sites patrocinados pelos governos estrangeiros, nem pela mídia de notícias nem pelos grupos insurretos. Ele afirma que simplesmente é ‘difícil achar uma fonte fidedigna de notícias.’”<sup>23</sup>

Esse tipo de cepticismo predominante no Oriente Médio cria uma grande oportunidade para uma campanha de marketing poderosa que utilize a mídia alternativa, que teria um impacto enorme.

O entendimento do marketing é essencial para compreender as possibilidades e limitações das Op Info do Exército dos EUA. Mais importante do que isso, a arte e o êxito de Op Info como uma aplicação de marketing vêm de praticantes apaixonados e hábeis. O Exército deve adquirir profissionais habilitados em marketing, contratando empresas

norte-americanas, cooptando os melhores profissionais nacionais e locais, bem como propiciando em marketing para todos os praticantes das Operações de Informações militares.

Existem muitas similaridades entre as operações de informações e as práticas de marketing, promoções e vendas do mundo de negócios. Todavia, as forças armadas ainda têm muito mais para investir nessas operações. A missão de Op Info é tão essencial e complexa que merece os melhores indivíduos de marketing dentro dos EUA. Vender a marca dos EUA nos desdobramentos atuais e futuros é de suma importância. As Op Info precisam ser planejadas, realimentadas e executadas adequadamente para produzirem os êxitos almejados. Muitos esforços e muitas vidas serão desperdiçados se isso ocorrer. **MR**

---

## Referências

1. O Manual de Campanha (Field Manual FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, [GPO], 14 jun 2001), cap. 11, seção 1.

2. *Ibid.*, capítulo 11, seção 49.

3. Uma obra recente sobre as Op Psico no Teatro de Operações no Pacífico, escrita por GILMORE, Alison, é intitulada *You Can't Fight Tanks with Bayonets: Psychological Warfare Against the Japanese Army in the Southwest Pacific* (Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 1998); WINKLER, Allan M; discute o emprego da propaganda dos EUA no nível estratégico em *The Politics of Propaganda: The Office of War Information, 1942-1945* (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1978).

4. A observação sobre os oficiais de artilharia de campanha no planejamento de Op Info reflete a experiência particular do autor com os oficiais designados para as funções de posições de Op Info nos treinamentos e nos desdobramentos em Kosovo e no Iraque. Veja também ROMANYCH, Marc e KRUMM, Kenneth, "Tactical Information Operations in Kosovo," Edição em inglês da *Military Review* (Setembro-Outubro de 2004): pp. 56-61.

5. A Publicação do Departamento do Exército (DA) 600-3, *Commissioned Officer Development and Career Management* (A Formação e Desenvolvimento Profissional de Oficiais) (Washington, DC: GPO, 1 out 1998), pp. 226-29. Atualmente sendo revisado.

6. A Publicação do Comando de Adestramento e Doutrina do Exército dos EUA (Training and Doctrine Command TRADOC) 525-69, *Concept for Information Operations* (Conceito para as Operações de Informações) (Washington, DC: GPO, 1 ago 1995).

7. O site do 1º Comando de Operações de Informações está disponível em: [www.1stiocmd.army.mil](http://www.1stiocmd.army.mil). Esta referência em particular está disponível em: [www.1stiocmd.army.mil/about/LIWA.html](http://www.1stiocmd.army.mil/about/LIWA.html).

8. *Ibid.*

9. A Publicação do Departamento do Exército 600-3 e o site do 1º Comando de Operações de Informações não mencionam as habilidades nem o treinamento de marketing como elementos de adestramento de Op Info, embora a Publicação 600-3

refira-se os oficiais de Op Info do Componente da Reserva com um conhecimento de marketing como "uma vantagem valiosa."

10. DUNCAN, Tom, *Principles of Advertising and IMC*, Segunda Edição (Nova York: McGraw-Hill Irwin, 2004), p. 7.

11. EMERY, Norman, "Information Operations in Iraq," edição em inglês da *Military Review* (Maio-Junho de 2004), pp.11-14. Emery refere a "A função de benefícios para os insurgentes" que fornece uma relação simplificada entre o custo e o valor de apoiar uma certa linha-de-ação. Embora simplifique demais as interações não-lineais entre os dois, tenta ilustrar a necessidade de avaliar, e assim comunicar, a utilidade de apoiar as operações dos EUA entre a população.

12. PAUL, Terry, *Promotional Strategy*, notas de aula e conferência, The Ohio State University, Verão de 2004.

13. DUNCAN, pp. 94-96.

14. *Ibid.*, p.111.

15. O exemplo é baseado nas experiências particulares dos autores na 1ª Divisão Blindada e do Capitão Steve Barry da 3ª Divisão de Infantaria.

16. PENNINGTON, Nancy e HASTIE, Reid, "Explaining the Evidence: Tests of the Story Model for Juror Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology* 62, Número 2, 1992, pp. 189-206.

17. PAUL.

18. DUNCAN, pp.117-125.

19. O exemplo é baseado das experiências particulares dos autores na 1ª Divisão Blindada.

20. ANDERSON, George E., Vencendo a Guerra da Reconstrução da Nações "Winning the Nationbuilding War", *Military Review* em português (Janeiro-Fevereiro de 2005): p. 38. Os autores testemunharam experiências semelhantes nos Bálcãs e no Iraque.

21. DUNCAN, pp. 54-55.

22. Notícias da emissora de rádio norte-americana National Public Radio no seu programa, *All Things Considered*, 12 jul 2004.

23. *Ibid.*

---

*O Capitão Stoney Trent é instrutor no Departamento de Ciências de Comportamento e Liderança na Academia Militar dos EUA. Possui os títulos de Bacharel pela Notre Dame University, o de Mestre pela Ohio State University. O Cap Trent já desempenhou várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Alemanha, Kosovo e Iraque.*

*O Capitão James L. Doty III, é instrutor no Departamento de História na Academia Militar dos EUA. Possui os títulos de Bacharel pela Academia Militar dos EUA, o de Mestre pela Ohio State University. Já desempenhou várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Alemanha e Kosovo.*